

FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DE RONDÔNIA
UNIR – *CAMPUS* DE CACOAL
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS E ENGENHARIA DE
PESCA E AQUICULTURA

ELIANE ALVES DA SILVA NASCIMENTO

GESTÃO PARTICIPATIVA COMO FATOR RELEVANTE NA
RESISTÊNCIA À MUDANÇA NAS ORGANIZAÇÕES

ARTIGO DE CONCLUSÃO DE CURSO

CACOAL, RO
2009

ELIANE ALVES DA SILVA NASCIMENTO

**GESTÃO PARTICIPATIVA COMO FATOR RELEVANTE NA
RESISTÊNCIA À MUDANÇA NAS ORGANIZAÇÕES**

Artigo apresentado à Fundação Universidade
Federal de Rondônia, *Campus* de Cacoal,
como requisito parcial para obtenção do
Título de Bacharel em Ciências Contábeis.

Orientador: Professor Ms. Wellington Silva Porto

CACOAL, RO

2009

GESTÃO PARTICIPATIVA COMO FATOR RELEVANTE NA RESISTÊNCIA À MUDANÇA NAS ORGANIZAÇÕES

Por

ELIANE ALVES DA SILVA NASCIMENTO

Artigo apresentado à Fundação
Universidade Federal de Rondônia, para
obtenção do grau de Bacharel em
Ciências Contábeis, mediante a Banca
Examinadora formada por:

Presidente

Professor Ms. Wellington Silva Porto – Orientador/UNIR.

Membro

Professora Ms. Estela Pitwak Rossoni – UNIR.

Membro

Professor Esp. Charles Carminati de Lima– UNIR.

Cacoal, RO

2009

DEDICATÓRIA

Aos meus pais, por terem dedicado suas vidas por minha causa; aos meus irmãos Edilaine Alves da Silva e José Carlos da Silva, por tudo que aprendo com eles todos os dias; ao meu esposo Washington Souza Nascimento, pelo apoio e compreensão; a minhas amadas filhas Luana Sarah Nascimento e Ludmila Nascimento, pela compreensão de minha ausência; a todos os colegas e componentes da UNIR, Cacoal/RO, pela colaboração ofertada, a todos os Professores, sem os quais não haveria concluído minha conquista, em especial ao professor Ms. Wellington Silva Porto.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus por ser o grande realizador e o principal norte para minha vida;

À minha mãe pelo exemplo de perseverança, incentivo, amor e apoio em todas as horas de minha vida;

Ao meu pai, pela sabedoria distribuída;

Aos meus irmãos com os quais aprendo todos os dias;

A meu esposo pela dedicação de todos esses dias de luta e pelo contínuo incentivo;

Às minhas amadas filhas, pela compreensão por minha ausência;

Aos colegas de classe com os quais aprendi muito, e em especial aos colegas Greice Kelly Tavares, Cássia Tomaz, Pedro Augusto Soares de Souza, Rodolfo Batista Gonçalves e Elder Gomes Ramos, dos quais não esquecerei;

Aos funcionários da universidade, que me atenderam com tanta presteza nestes anos; Aos professores, sem os quais não haveria alcançado tamanha vitória, lembrando especialmente da Professora chefe de departamento Suzenir e aos professores que se desdobraram seu tempo em disciplinas especiais;

Ao meu orientador por ser mestre, destes, que na arte da vida faz pouca distinção entre o seu trabalho e o seu lazer, entre a sua mente e o seu corpo, entre a sua educação e a sua recreação, entre o seu amor e a sua religião. Ele simplesmente persegue sua visão de excelência em tudo que faz, deixando para os outros a decisão de saber se está trabalhando ou se divertindo. Ele acha que está sempre fazendo as duas coisas simultaneamente; Obrigado a todos pelo apoio em três anos e meio de estudo, pelos ensinamentos e a colaboração para me tornar vencedora nesta hora.

GESTÃO PARTICIPATIVA COMO FATOR RELEVANTE NA RESISTÊNCIA À MUDANÇA NAS ORGANIZAÇÕES.

Eliane Alves da Silva Nascimento¹

RESUMO

O presente trabalho apresenta a gestão participativa como fator relevante no processo de resistência à mudança nas organizações, não só vista como coadjuvante na amplificação dos horizontes, mas de forma que as organizações possam atualizar suas atividades e seus serviços prestados ao mercado, enriquecendo e valorizando o conhecimento mútuo. Verifica-se que o gerenciamento utilizado há alguns anos, não tem mais potencialidade e está desaparecendo, o aspecto mais claro das mudanças são as novas relações "*gestores²-colaboradores*". Tudo pré-estabelecido e direcionado a uma liderança com poder e autonomia oferecida aos colaboradores, pois em conformidade com este conceito, as organizações tornam-se mais competitivas em longo prazo, o resultado, são organizações que desempenham suas atividades tecnológicas de forma mais humanista. A pesquisa apresentada tem caráter bibliográfico, com o objetivo de estudar detalhes sobre a relevância da gestão participativa na resistência a mudança nas organizações, considerando possíveis fatores, estratégias organizacionais e contribuições que possam incorrer neste processo.

Palavras-Chave: Gestão Participativa. Mudança. Organização. Resistência à Mudança. Estratégia organizacional.

INTRODUÇÃO

A atualização no mundo das organizações têm sido uma constante, inclusive a necessidade de inovações e atualizações tem se tornado inevitável para as organizações. A mudança deve ser considerada como fator de sobrevivência para as organizações e normalmente envolve o processo tecnológico e as pessoas inseridas (colaboradores), parte sociológica. Mudar é assunto delicado e incerto, não é fácil, mas se faz necessário e deve ser feito com a aplicação do compromisso de todos os colaboradores, compreendendo desta forma o processo de mudança, como gestão participativa.

¹ Graduanda em Ciências Contábeis pela Fundação Universidade Federal de Rondônia – Campus de Cacoal, sob a Orientação do Professor Ms. Wellington Silva Porto.

² Apresenta a definição do ato de gestão como sendo administrar, ou seja: prever, organizar, comandar, coordenar e controlar. Chiavenato apud Fayol (1979, p. 80).

Resistência³ à mudança é considerada natural pelos autores das bibliografias estudadas, de forma que é vista como parte de todos os seres humanos, gerando insegurança e dificuldade por tratar sempre de assunto novo, desconhecido.

A gestão da mudança é um enigma que está diante de toda organização. O modo como as organizações administram a mudança ou deixam de administrá-la, inevitavelmente distinguirá o alcance ou não dos objetivos. É relevante fortalecer a administração para que realmente cada uma das oportunidades de mudança seja aproveitada, obtendo assim vantagem competitiva, para sair na frente e manter-se como organização de ponta, de referência.

O objetivo geral desse trabalho é estudar alguns detalhes da gestão participativa como fator minimizador da resistência à mudança e elaborar mudanças nas organizações, com condições de inserção dos colaboradores envolvidos nela.

Já quanto aos objetivos específicos serão estudados os seguintes aspectos:

- a) Levantar os possíveis fatores da resistência à mudança.
- b) Conhecer estratégias que possam minimizar a resistência à mudança.
- c) Verificar de que forma a gestão participativa pode contribuir na redução da resistência as mudanças.

Para alcançar os objetivos desta pesquisa, foi realizada uma revisão bibliográfica utilizando fontes escritas como livros, jornais, artigos, revistas e outros documentos. A pesquisa foi exclusivamente bibliográfica e a estrutura do trabalho foi montada com base nas obras lidas.

A escolha do tema justifica-se pela necessidade constante de mudança com a globalização, com as inovações e às atualizações constantes de mercado, sendo necessária a gestão das mudanças e conseqüentemente do contínuo processo de transformação pelo qual todas as organizações precisam estar inseridas.

A atualização é carro-chefe direcionador de qualquer mercado, de forma que, à medida que a organização passa a atuar no mercado com qualificação e modernidade, atendendo a necessidade dos serviços prestados e do consumidor destes serviços, vêm-se obrigadas a adequar sua realidade ao mercado, com interdisciplinaridade, rompendo a detenção do conhecimento.

³ Segundo compreensão dos autores pesquisados, resistência significa inércia, recusa, rejeição.

Porém, estas transformações e atualizações, englobam processos técnicos e sociais, de forma que podem gerar resistências por parte dos gestores e colaboradores. As empresas que não estiverem atentas para as oportunidades e ameaças internas e externas tendem a perder o fôlego da competitividade, produtividade, qualidade e legitimidade.

1. ASPECTOS TEÓRICOS DA RESISTÊNCIA À MUDANÇA

Nesta pesquisa, é estudada a gestão participativa como fator relevante na resistência à mudança nas organizações, tratando de alguns conceitos, relacionando alguns fatores que causam a resistência e alguns meios para que estes sejam tratados ou solucionados.

1.1 Resistência à mudança

Para Zander (1977), as organizações são observadas e tratadas como um grande número de células de participação constante e responsáveis pela positividade ou negatividade nos resultados de benefícios futuros.

A resistência das pessoas às mudanças dentro das organizações é tão comum quanto à própria necessidade de mudança. É o velho princípio da física que diz que cada ação corresponde uma reação igual e contrária. Resistência à mudança é algo absolutamente normal e esperado em todos os seres humanos, a resistência se manifesta por diversas maneiras, vai desde a ansiedade, o descontentamento frente às novas situações, até mesmo à sabotagem das mesmas. (CHIAVENATO, 1999).

Resistência à mudança significa não ceder às modificações que ocorrem no processo evolutivo de cada organização, haja vista em um contexto geral no mundo, resistir engloba não evoluir, aplacar-se a velhos hábitos e metodologias ultrapassadas, porém é necessário que haja uma explanação da mudança para que não haja resistências infundadas, em um contexto claro, a ação de modificar, revela uma junção aos fundamentos não só das organizações, mas do ser e do mundo, mudar para acompanhar o processo evolutivo natural.

Segundo Robbins (2002), certamente o trabalho dos gestores seria muito mais fácil se a maioria das pessoas aceitasse a mudança. Mas, na realidade, a maioria das pessoas tende a resistir à mudança.

Assim, não é possível elaborar fórmulas mágicas de como lidar com as reações dos envolvidos no processo de mudança. O que de fato é relevante é que os gestores tenham ciência sobre a necessidade de conhecer os indivíduos e a cultura da organização, ou seja, a identidade da organização, a fim de planejar as mudanças, preparando-se para as diferentes reações que possam surgir.

Salvo algumas situações anormais, toda mudança que é imposta, sem informação prévia e clara, gera insatisfação, ou seja, gera resistência a mudança, o que acaba por implicar em prejuízos, a produtividade nas atividades cai e as discussões, logo se faz presente, tudo começa a manifestar-se como um grande paredão de resistência as imposições estabelecidas.

Para Chiavenato (1999), geralmente a resistência à mudança é consequência de aspectos lógicos, psicológicos ou sociológicos, conforme quadro 1.

Quadro 1 – Aspectos gerados com a resistência a mudança.

ASPECTOS	CARACTERÍSTICAS
Lógicos	Quando acreditam que a mudança lhe será favorável, certamente aceitará pagar os investimentos ao longo prazo.
Psicológicos	Quando o medo do desconhecido gerar dúvidas quanto à liderança, o gerente ou perceber que sua segurança pessoal no emprego está ameaçada.
Sociológicos	Envolvem políticas e valores de diferentes comunidades que podem afetar o comportamento das pessoas.

Fonte: Elaborado pela Autora.

No entanto, por mais que possam resistir à mudança, os colaboradores não podem impedi-las.

A resistência à mudança é previsível para a fase inicial de quaisquer que seja os programas de mudança, tais resistências podem se apresentar com características individuais.

Para Moscovici (1994), a resistência apresenta-se de duas formas distintas, como mostra a figura 1.

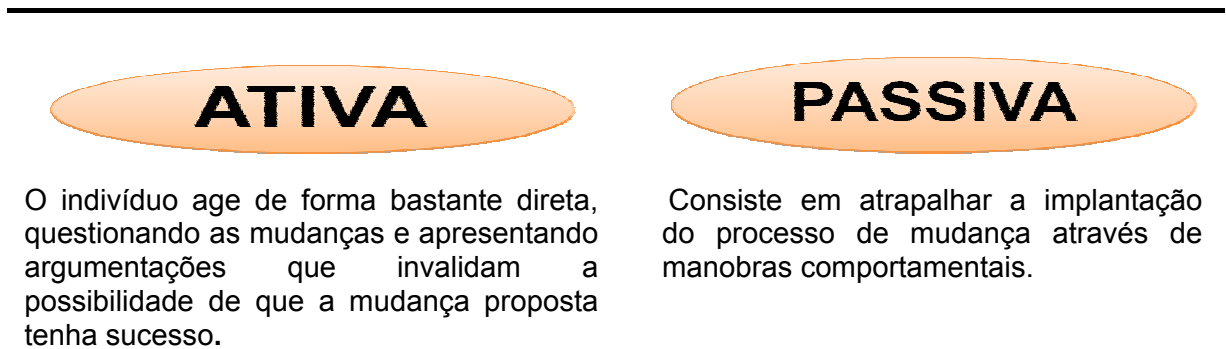


Figura 1 - Formas de resistência a mudança.

Fonte: Moscovisc (1994).

Resumindo a teoria de Moscovisc (1994), a resistência passiva e ativa segue um processo de três etapas até sua concretização por parte dos colaboradores de uma organização, como pode ser visto na figura 2.



Figura 2 – Etapas de resistência a mudança.

Fonte: Elaborada pela Autora.

Para Robbins (2002), os obstáculos ao processo de mudança individual estão baseados em cinco razões: hábitos, segurança, fatores econômicos, medo do desconhecido e processamento de informação:

a) Hábitos, as pessoas acabam por acharem que não serão capazes de desempenhar bem seu papel dentro de um novo contexto, ou que perderão o controle das coisas, que precisarão trabalhar dobrados ou muito mais ou simplesmente não vislumbra a vantagem de se mexer tanto na organização, em aspectos, inclusive monetário.

b) Medo de que as coisas não funcionem, de não ser capaz de adaptar-se a mudança, de ficar de fora ou de sobrar no final do processo. A maioria das pessoas prefere permanecer na zona de conforto, assim preferem continuar fazendo tudo igual, para evitar lidar com o desconhecido e inesperado.

c) Segurança, um dos obstáculos comuns, a incerteza combinada com a vulnerabilidade, geram nos colaboradores a perda da segurança antes tida, ou seja, se preocupa com a perda de emprego, a impossibilidade de adaptação às mudanças e o risco de queda salarial e mudança de setor, o que torna a segurança de estar adequado no contexto da organização e a garantia de trabalho, um obstáculo visível.

d) O fator econômico, um dos principais, leva as pessoas a preocupar-se com o futuro o que acaba por pesar nas decisões. Os colaboradores têm medo de que as mudanças impliquem em demissão.

e) Por fim, o processamento das informações, que nada mais é do que a capacidade e condições de compreensão dos colaboradores quanto ao objetivo da mudança no tocante a se adequarem para atender a nova realidade da organização.

Para que a aceitação das mudanças nas organizações ocorra sem maiores impactos é preciso passar detalhes do planejamento e explicar bem as informações, pois, as pessoas tendem a ouvir aquilo que desejam ouvir e bloquear o que não desejam.

Nesta análise, Robbins (2002), descreve que a mudança não deve ser forçada, muito menos se devem forjar sem perceber-se a personalidade das pessoas, a mudança deve ser natural, resultado de observação e adequação.

Os aspectos culturais e educacionais da organização, no que tange seus administradores e gestores, corroboram para que a resistência não seja somente aquela que naturalmente, as pessoas tendem a sentir. O maior problema, na maioria das vezes, está em como lidar com essas resistências.

A resistência organizacional é naturalmente compreendida, uma vez que as empresas são conservadoras em sua existência. As pessoas que são contratadas

para trabalhar em uma empresa são escolhidas por terem se amoldado a sua estrutura.

1.2 As organizações, as mudanças e a formação educacional

Para Zander (1977), a necessidade constante de transformação é imprescindível e nesse entendimento ganham cada vez mais importância às relações entre aspectos internos e externos dentro da organização, inclusive o conhecer; conhecimento científico oriundo das escolas e universidades, que favorecem o desenvolvimento de ambas quanto ao desenvolvimento técnico e social

Todos os seres vivos nascem, crescem e morrem em uma constante e ininterrupta seqüência de mudanças. Do ponto de vista humano, a mudança é uma decorrência da aprendizagem. Representa uma transformação, uma variação, uma substituição nas características de uma organização, em sua totalidade ou em alguma parte dela. (CHIAVENATO, 1999 p. 147).

Em conformidade com o conhecimento adquiridos através dos autores citados, neste início do século XXI, o mundo dos negócios, segregou funções, agregou estratégias e controlou ações e reações de mercado, assim como em seus aspectos gerais, está sofrendo transformações constantes, inclusive no que se refere às inovações tecnológicas e ao empreendedorismo. Estas transformações estão forçando as organizações a se inserirem nesse processo de mudança visando à busca de maior competitividade no mercado globalizado. Daí a necessidade de que se compreenda a mudança como um processo devidamente planejado, executado e controlado com inteligência, conhecimento e estratégia.

Muitas organizações só aceitam mudar quando já é tarde, ou quando perderam o mercado da atividade de seu ramo e precisam correr atrás, por já estarem enquadradas em organizações que estão em atividade no prejuízo.

Como está explícito, o mundo é repleto de mudanças, com as quais temos que lidar diariamente. Nesse contexto só as empresas que trabalham atentas as atualizações de mercado e que reagem rapidamente a elas prosperam e, muitas vezes, só elas sobrevivem.

Segundo Robbins (2002), nas empresas as mudanças estão ocorrendo a todo instante. Do lado externo, clientes mudam seus hábitos de compra e de preferência, fornecedores mudam em qualidades, características e preços das

matérias-primas, prestadoras de serviços impõem diferentes condições de pagamento e esquemas de trabalho, concorrentes mudam as estratégias, sindicatos iniciam novas reivindicações, o governo impõe alterações nas leis.

Do lado interno, os processos de trabalho precisam ser modificados, máquinas e equipamentos são substituídos por novos, matérias-primas são alteradas, os padrões de qualidade sofrem melhorias, as pessoas precisam aprender novos conhecimentos e habilidades, as estratégias são aperfeiçoadas, ou seja, se faz necessário inovar. Ao relacionar inovação à mudança organizacional, o aspecto ambiental volta ao centro da discussão. Segundo Bressan e Lima (2000, apud BRESSAN; LIMA, 2003, p. 22):

Mudança é qualquer modificação (planejada ou não) nos comportamentos organizacionais, formais e informais, mas relevantes (pessoas, estruturas, produtos, processos e cultura), que seja significativa, atinja a maioria dos membros da organização e tenha por objetivo a melhoria do desempenho organizacional em resposta às demandas internas e externas.

Para Bressan e Lima (2000), a mudança é tratada como modificação, num contexto em que haja ou não o plano para tal, de forma que se tem por prioridade os fatores do processo, mantendo o foco nas pessoas e delas partindo para os aspectos gerais da organização, em observância as necessidades de inovação nas organizações e em atendimento as demandas.

1.3 Processos de Mudanças

Os processos de mudanças apresentam um aspecto técnico e outro social. O aspecto técnico da mudança vislumbra uma modificação mensurável nas rotinas físicas do trabalho. O aspecto social da mudança refere-se ao modo como aqueles por afetados pensam que ela irá alterar seus relacionamentos estabelecidos na organização. (LAWRENCE, 1986).

De acordo com a figura 3, é possível perceber a relação existente entre o processo de mudanças e a estratégia de uma organização.

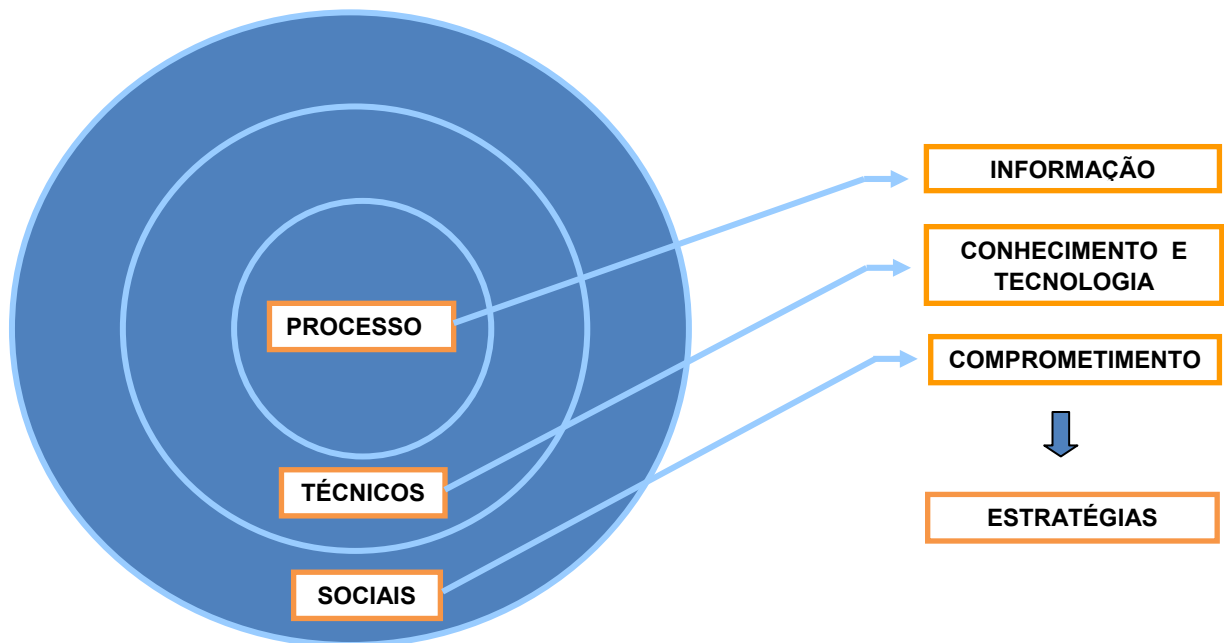


Figura 3 – Processos de Mudanças.

Fonte: Elaborada pela autora.

Segundo Pettigrew (1989), o processo de mudança refere-se às ações, reações e interações entre as várias partes interessadas, na medida em que procuram alterar a organização levando-a de um estado presente tendo em vista um estado futuro.

Os processos de mudanças apresentam um aspecto técnico e outro social. O aspecto técnico da mudança vislumbra uma modificação mensurável nas rotinas físicas do trabalho. O aspecto social da mudança refere-se ao modo como aqueles por afetados pensam que ela irá alterar seus relacionamentos estabelecidos na organização. (LAWRENCE, 1986).

Para Kisil (1998) no processo de mudança cada membro da organização deve obrigatoriamente ser envolvido: gerentes, supervisores ou chefe de equipes são chamados para conduzir algum aspecto do processo, só haverá mudança quando todos os membros do grupo sentirem necessidade de mudar.

Os colaboradores envolvidos no processo de mudança devem estar inteirados, minimizando assim as resistências, pois, com aceitação, o líder do processo de mudança conseguirá aplicá-lo mais facilmente.

1.4 Gestão da Resistência às Mudanças

Em conformidade com os autores Chiavenato (1999), Lawrence (1986) e Kisil (1998), a resistência a mudanças ocorre em toda e qualquer circunstância em que a pessoa se sinta obrigada a adequar-se a outros hábitos e a conhecimentos novos, circunstâncias geralmente alheias a suas vontades ou promova qualquer tipo de insegurança, perturbando sua acomodação.

Será necessária uma interação e compreensão, antes desnecessárias, com o objetivo de alcançar aspectos que tragam total segurança com relação a sua condição enquanto colaboradores, criando uma correlação entre mudança, gestão e participação.

A gestão participativa é fundamento primordial, para que a interação, interdependência e gerência participativa, produzam méritos de alcance, quanto aos objetivos almejados pela organização.

Em sentido amplo a gestão participativa é analisada pelos autores como ponto de partida para o equilíbrio em circunstâncias de mudança.

1.4.1 Conduzindo a resistência à mudança

Na condução da resistência a mudança, se faz necessário, que ocorra uma avaliação dos fatores que implicam no posicionamento das pessoas diante das mudanças ocorridas, tudo fica mais adequado quando a adaptação é bem aceita.

Para Kisil (1998), no processo de mudança cada membro da organização deve obrigatoriamente ser inserido, desde o chão de fábrica até o mais alto nível da diretoria da organização.

Se uma organização precisa passar por um processo de mudanças de natureza estratégica, esta deve ser conduzida, levando-se em consideração que tal processo envolve três fases distintas, que, como pode ser visualizado no quadro 2, são inerentes ao contexto organizacional.

Sendo assim, falar em condução da resistência à mudança representa conhecer de antemão as nuances de sua inserção no processo de execução da estratégia organizacional, em todos os seus passos.

Quadro 2 - Fases da Mudança

FASES	CARACTERÍSTICAS
DESCONGELAMENTO	Ocorre a partir do momento em que a mudança se torna óbvia, sendo rapidamente compreendida e aceita, ou seja, nessa fase os colaboradores são informados dos problemas e estão dispostos a mudar, sendo preciso coletar dados e diagnosticar ⁴ os problemas.
MUDANÇA	Nada mais é que à descoberta e adoção de novas atitudes, no aparecimento de novos valores e comportamentos, promovidos através de processo de identificação; nesta fase as novas idéias e práticas são adaptadas de modo que os colaboradores passam a compreender a necessidade de atualização.
RECONGELAMENTO	Significa a inserção de novo padrão de trabalho e comportamento, através de mecanismos de suporte e reforço, tudo o que foi aprendido em conhecimento e planejamento foi integrado à prática e posto em execução, é a fase de consolidação da implementação.

Fonte: Chiavenato (1999).

Todo o processo de mudança evoca o fenômeno da resistência.

Em resumo, sempre que aconteça circunstâncias inesperadas ou algumas vezes indesejadas e que não estão nos planos, incorrerão quanto a estas, resistências.

Dessa forma, o gestor do processo de mudança, deverá ao em vez de se aborrecer ou de usar estilos autoritários frente ao comportamento de resistência à mudança, ele deve liderar o entendimento destas resistências.

O líder deve compreender estes fatores de resistência, simplesmente como um fenômeno natural e prevê-lo no processo de mudança.

Tal processo de administração, pode ser ilustrado como mostra a figura 4, onde são relacionados os fatores que envolvem o processo de condução à gestão da resistência à mudança no ambiente organizacional.

⁴ Identificação, distinção do problema. Robbins, (2002).

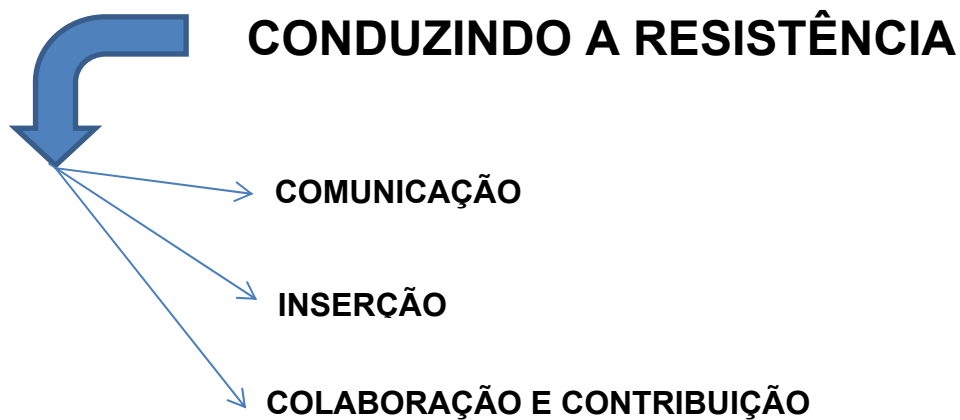


Figura 4 – Administrando a resistência a mudança.

Fonte: Elaborada pela Autora.

Neste contexto, o papel do líder é fundamental para conduzir a organização para onde deseja sem tantos danos, sem tanta resistência e inclusive sem que incorra prejuízos oriundos de má administração das decisões.

1.4.2 Comunicação

Segundo Zander (1977), a resistência é minimizada com a utilização da comunicação com os colaboradores. A resistência surge em virtude de informações errôneas. Se os colaboradores receberem as informações completas e tiverem suas dúvidas esclarecidas, a resistência diminuirá.

Existem alguns meios, bastante utilizados para facilitar esta comunicação, como: memorando, relatórios, reuniões gerais, reuniões de departamentos, discussões individuais, treinamentos e palestras.

Porém essas ferramentas só terão efeito se houver reciprocidade quanto à confiança e credibilidade. Uma possível desvantagem está relacionada com o tempo e esforço necessários, pois, se houver muitas pessoas podem atrasar a implantação da mudança.

Chiavenato (1996) destaca que as empresas que obtiveram sucesso em programas de mudança organizacional são aquelas que comunicaram sempre intensamente a seu pessoal dois fatos fundamentais:

O primeiro é a posição que a empresa alcançou no mercado com seus atuais métodos e processos de trabalho e por que razão ela não pode permanecer nessa situação que lhe traz perdas e prejuízos.

O segundo é onde a empresa pretende chegar com a mudança e qual o papel que as empresas terão de desempenhar para que a empresa consiga chegar lá o quanto antes e da melhor maneira possível.

1.4.3 Inserção

A participação dos colaboradores no processo de mudança pode reduzir a resistência e ainda obter o comprometimento com o processo de mudança.

Antes de uma mudança ser feita, os que se opõem a ela pode ser trazidos para o processo de decisão.

O colaborador pode contribuir com sua experiência na função que executa no processo de mudança.

Para Chiavenato (1996, p.253):

À resistência é neutralizada com um esforço participativo de mudança. O envolvimento faz com que as pessoas passem a participar intensamente no projeto e na implementação da mudança, como sujeitos ativos e não meramente como sujeitos passivos. Isso representa, inicialmente, profunda mudança na filosofia e na cultura organizacional da empresa, pois, a participação e o envolvimento emocional das pessoas é uma posição eminentemente democrática.

O estabelecimento de políticas e programas de gestão participativa e envolvimento, contudo, esbarra em alguns dos inconvenientes. Ele tanto pode conduzir a uma solução pouco eficiente devido á participação de muitas pessoas no processo, como pode consumir excessivo tempo de discussões e troca de idéias por seu aspecto altamente democrático.

Se a mudança for lenta, suave e em longo prazo, o programa de participação e envolvimento é o mais indicado.

1.4.4 Colaboração e contribuição

Como já estudado, observa-se que em alguns casos, a resistência é fruto do medo, insegurança e ansiedade, inerente ao ser humano. Para trabalhar com esses

tipos de resistência se faz necessário que haja esforços que auxiliem no apoio, tais como aconselhamento, redução de carga de trabalho, suporte emocional e treinamento de novas habilidades que possam facilitar o ajuste às mudanças, minimizando o nível de resistência, ou seja, contribuindo para que tudo aconteça com mais facilidade e adequação.

Muitas vezes, os administradores não percebem a necessidade de mudança ou, quando a percebem, não sentem a sua urgência (se há pressa) ou a sua viabilidade (se ela é possível e exequível). Assim, a mudança depende muito da maneira como os administradores e as pessoas envolvidas sentem e percebem a sua necessidade, urgência e viabilidade. (CHIAVENATO, 1999 p. 154).

A contribuição dos colaboradores no processo de mudança é sem dúvida de alto grau de valoração, pois o conhecimento e a capacidade de desempenho de função dos colaboradores serão de muita valia para idéias e decisões bem tomadas, sendo inclusive úteis quando o medo e a ansiedade estão na base da resistência.

Esta estratégia, entretanto, apresenta um inconveniente, pois é uma estratégia que pode consumir muito tempo preparando os colaboradores inseridos na mudança e, conseqüentemente, gerar dispêndios desnecessários no desempenho da organização.

E desta forma atrasar o resultado esperado, prejudicando o alcance dos objetivos com relação às mudanças aplicadas, sendo necessário que estes fatores sejam bem observados e analisados para que não incorra prejuízos futuros.

A atenção por parte dos gestores no sentido de perceber a necessidade da aplicação da mudança é fundamental em qualquer processo, a observação das situações e a visão estratégica aplicadas, serão sem dúvida, muito importantes.

1.4 Amortizando a Resistência às Mudanças

Nesse cenário, o sucesso das mudanças está relacionado com a resistência a elas, pois só mediante as resistências, surge a necessidade de elaboração de planos e estratégias para que viabilize a minimização do processo de resistência a mudança, sendo a execução destes planos e estratégias, fundamentais para a redução da resistência.

De acordo com Chiavenato (1999) deve se tomar os seguintes cuidados para assegurar o sucesso das mudanças, como pode ser visto no quadro 3.

Quadros 3 - Cuidados para assegurar o resultado da mudança

Evite surpresas	As pessoas precisam de tempo para avaliar uma mudança proposta antes que ela seja implantada. Com a participação de todos os colaboradores da empresa no processo de decisão aumenta a motivação e reduz a resistência à mudança. Sempre que possível, as pessoas a serem afetadas devem ser informadas sobre o tipo de mudança a ser considerado e a probabilidade de que ela seja adotada. É preciso, portanto, informar com antecedência tudo o que será modificado.
Promova uma compreensão real da mudança	A compreensão real da mudança é o passo principal para que ocorra redução do medo e da ansiedade que é sempre traduzido em instabilidades e insegurança por parte de todos os colaboradores.
Encoraje a mudança	Uma poderosa ferramenta para reduzir a resistência à mudança. Essa atitude deve ser aberta e enfática desde o nível institucional até o nível operacional. E mais, a administração deve encorajar as pessoas a aumentar a eficácia organizacional, eficiência e antecipação dos problemas que podem surgir.
Faça tentativas de mudanças	A resistência à mudança pode ser reduzida à medida que se procura mudar de forma tentativa. A tentativa de mudança é baseada na presunção de um período prévio de ensaio durante o qual as pessoas vivem sob mudança é o melhor meio para reduzir o medo e ansiedade.

Fonte: Chiavenato (1999).

As tentativas, segundo Chiavenato (1999), trazem os seguintes benefícios:

- a) As pessoas envolvidas tornam-se mais aptas a testar suas reações á novas situações antes de comprometer-se com ela definitivamente;
- b) As pessoas envolvidas são mais capazes de obter fatos em que basear sua atitude e comportamento frente à mudança;
- c) As pessoas envolvidas com fortes preconceitos ficam em uma melhor posição para avaliar a mudança com maior objetividade. Assim, podem rever seus preconceitos e possivelmente modificá-los;
- d) As pessoas envolvidas deixam de perceber a mudança como uma ameaça;
- e) A administração poderá avaliar qual o melhor método de mudança e efetuar modificações necessárias antes de colocá-lo em prática.

Segundo Oliveira (1998), há meios de minimizar a resistência a estas mudanças, tais como:

- a) Informar os fatos, necessidades, objetivos e prováveis efeitos da mudança;
- b) Persuadir sobre fatores que levam à decisão da mudança;
- c) Solicitar colaboração no diagnóstico, na decisão e no planejamento de ações recorrentes.

Esses processos nem sempre apresentam dificuldades maiores para o administrador de mudança competente.

Na verdade é necessário que seja feito um esclarecimento adequado aos colaboradores, quanto ao que está sendo realizado, com quais objetivos, para que eles participem e se envolvam na mudança, percebendo que está fazendo parte dela e que isto significa a implantação de um processo de gestão participativa, de forma positivo.

Outra circunstância em que pode ocorrer redução da resistência à mudança está na capacidade que a organização possui de promover a auto-estima e elevar os níveis de aspirações dos seus colaboradores, mantendo-os dentro das expectativas e limites ao qual a organização pode responder.

A organização precisa estabelecer um clima de confiança e segurança em relação às mudanças. A ameaça de perder o emprego, o território ou o poder, bloqueia a mudança, ao garantir a segurança no emprego e no seu poder, a organização pode obter aceitação e apoio, minimizando as resistências recorrentes com a mudança.

Para Lawrence (1986) uma solução que se tem tornado cada vez mais popular para se lidar com a resistência à mudança é a de fazer as pessoas envolvidas participarem da execução da mudança.

É muito raro ocorrer resistência por parte dos colaboradores quando estes estão inseridos no processo de mudança e participam do processo.

A participação aqui mencionada deve ser real, firmada no respeito mútuo entre os responsáveis pela mudança e os colaboradores ou grupos afetados por ela, ou seja, incentivando a participação durante todo o processo, a nova situação técnica, ou a mudança de função será bem aceita.

Isso acontece pelo fato de que todos os colaboradores da organização, desde o chão de fábrica até os diretores da organização passam a serem responsáveis diretos pelo planejamento e pelo sucesso da implantação do processo de mudança, ocorrendo desta feita com sucesso o processo de gestão participativa.

Desta forma, todos os colaboradores entenderão que estão sendo valorizados e que cada um é parte importante no processo de mudança. O resultado disso é um empenho voluntário, com satisfação e motivação, além de melhor aceitação do processo de mudança.

Quando essa gestão participativa é posta de lado, os excluídos do processo se tornarão alienados e não terão comprometimento com o sucesso no resultado do processo de mudança, conseqüentemente não aceitará a mudança e resistirá, dificultando o resultado e a viabilidade do processo de mudança, podendo inclusive comprometer o sucesso do processo.

A comunicação entre os colaboradores da organização é força fundamental para que a participação no processo de mudança obtenha o resultado máximo. Comunicação, não vislumbra apenas uma conversa, significa se colocar na posição do outro, no lugar do outro para entender de forma clara o seu ponto de vista, inserindo com isso algumas questões fundamentais, como: respeitar opiniões alheias, aceitar a vitória da maioria, pôr em comum as experiências vividas boas ou ruins, compartilhar as informações disponíveis, tolerar longas discussões para chegar a um consenso satisfatório.

Sem comunicação não existe possibilidade da aplicação da gestão participação.

1.5.1 Estratégias para amortizar a resistência à mudança

É fundamental que o clima organizacional apóie a mudança, pois, um clima desfavorável poderá fazer com que o processo de mudança fracasse.

Segundo Lawrence (1986) a resistência à mudança em uma organização pode ser sinal de que algo não esteja correndo bem. De imediato não diz que está errado.

Quando surge a resistência, é hora de se ouvir cuidadosamente para se descobrir onde está a causa do problema e trabalhar planos e estratégias que tornem a resistência como fator positivo dentro do processo.

A chave do problema é entender a real natureza da resistência e estudar suas características peculiares enquanto organização, identificando suas qualidades físicas e intelectuais, qualificando a organização, de forma a trazer a tona seus pontos fortes e fracos, para que estes sejam trabalhados.

De acordo com Robbins (2002), algumas sugestões, apresentadas na figura 5, têm sido aproveitadas como decisivas na preparação da organização e seus membros.

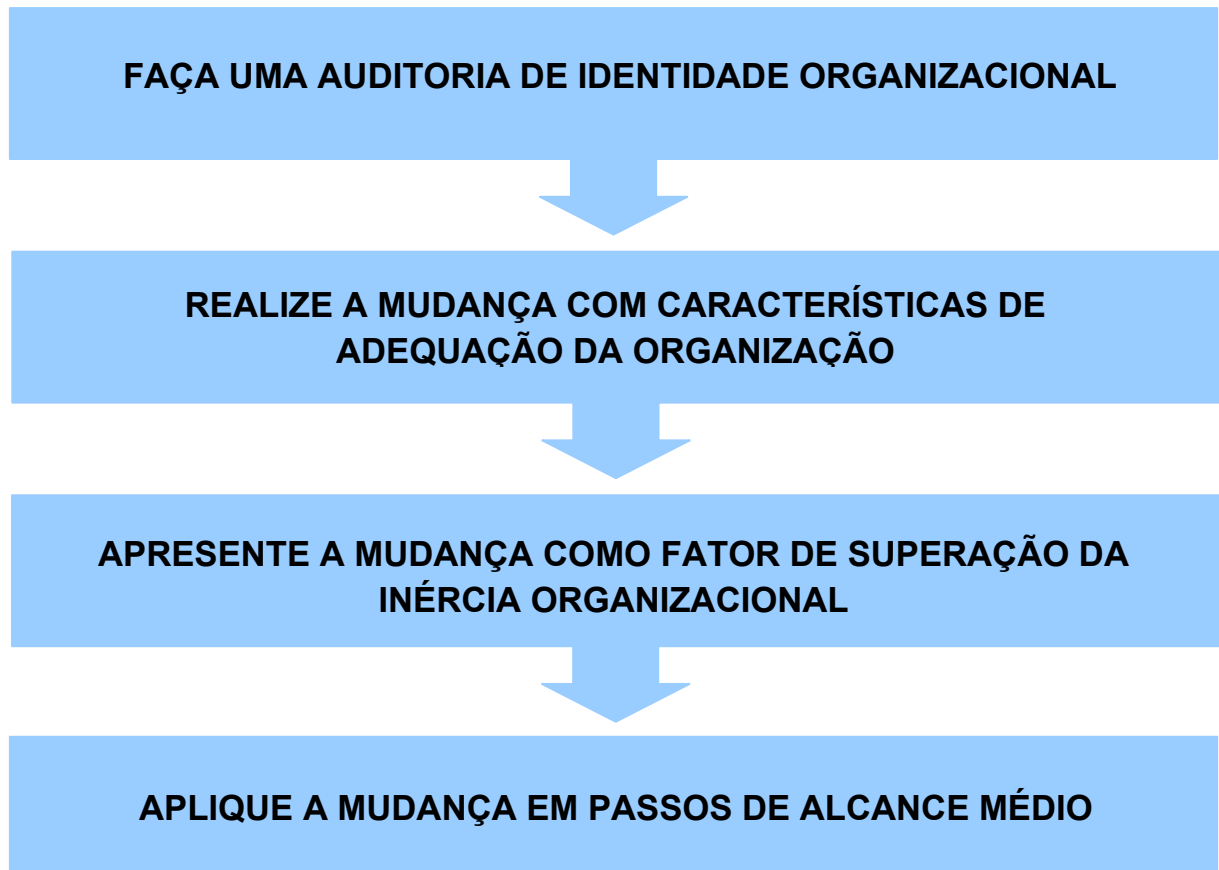


Figura 5 – Estratégias para amortizar a resistência à mudança
Fonte: Elaborada pela Autora.

Antes de realizar mudanças importantes. Insira todos os colaboradores como parte fundamental no processo de mudança organizacional e busque identificar a credibilidade dos colaboradores na organização.

Dessa forma a auditoria organizacional, promoverá o real entendimento quanto às características tecnológicas, ambientais e sociais, o que será utilizado

para identificar diferenças, em seguida realize um ajuste das táticas de mudança que melhor se adéquem a organização.

Por fim, o gestor da resistência a mudança coordenará a mudança transmitindo confiabilidade aos colaboradores quanto sua importância e sua necessidade crucial. Nesse aspecto as pessoas tenderão a manifestar menos resistência. E a cada passo bem-sucedido com certeza haverá melhor aceitação relação ao próximo passo.

Segundo Nalder (1994), as mudanças nas organizações só podem ser bem-sucedidas quando estas se desenvolvem de forma a preservar a harmonia entre atitudes, valores pessoais, novas estruturas, processos e tecnologias e não planos executados com a expectativa de que todos simplesmente se adaptem.

Para Lawrence (1986) observa que o responsável pela condução da mudança está propenso a desenvolver certas atitudes sobre suas tarefas, e sobre suas próprias atitudes relacionadas à introdução das mudanças. Dessas atitudes podem originar muitos dos problemas de resistência.

Os colaboradores responsáveis pela mudança devem ajudar os demais colaboradores a perceberem exatamente as suas novas funções e dar oportunidade de estarem inseridos no planejamento, considerando as competências da atribuição de seus novos papéis e principalmente perceber os potenciais ganhos e possíveis perdas alcançados com a mudança.

Desta forma, é interessante tentar diagnosticar as causas da resistência e trabalhar sobre ela, ao invés de procurar abafar seus sintomas, aprenda o que fazer quando as pessoas têm medo de mudar. O administrador é o gestor da mudança e é de sua responsabilidade adequar a mudança junto aos colaboradores, as condições lógicas, psicológicas e sociológicas, por isso, é preciso estar preparado para lidar com cada um deles em sua individualidade dentro do contexto.

Para Lawrence (1986), antecipar-se às reações, vendo a mudança do ponto de vista de cada um, amplia as idéias, mostrando as vantagens, incorporando sugestões válidas e não permitindo desta forma que as pessoas fiquem expostas por suas idéias nunca serem acatadas e por fim transmite a confiança. O gestor da mudança não deve permitir que a resistência dos demais colaboradores o impeça quanto à realização das mudanças necessárias, ou seja, jamais perca a confiança de qualquer um dos seus colaboradores, deixando sempre os mesmo participarem, gestão participativa.

1.5.2 Gestão Participativa

Para Matos (1979), o gerente é um diagnosticador na sua percepção sobre os acontecimentos o qualifica gerir uma mudança. Os métodos de gestão de ontem muitas vezes não são os que hoje são compatíveis com as tendências do comportamento administrativo, os colaboradores apresentam uma tendência para a auto-direção, autocontrole, a criatividade, a delegação de tarefas, a participação com responsabilidades e por último, os resultados. Os colaboradores necessitam ser vistos como responsáveis por assumir os riscos das tarefas que realizam, portandose com criatividade para terem maiores oportunidades em contribuir, oferecendo idéias, que são inovadoras, liberdade de decisão com as informações, participação em ouvir e ser ouvido em reuniões, no planejamento e nas execuções de tarefas que contribuíram para o sucesso da equipe e da empresa como um todo.

Em conformidade com a pesquisa realizada, é comum constatar que os gestores quando se deparam com estes problemas, culpem os colaboradores que resistem, não se propondo a examinar as causas destas resistências, prejudicando a tomada de decisões e de ações que visam reduzi-las. A gestão participativa ajuda diminuir a resistência tornando os colaboradores parte integrante de todo processo de tomada de decisão. Na inserção da gestão participativa o gestor deve solicita a participação dos colaboradores da equipe e considerar a opinião de todos, fazendo com que atuem de forma interativa, juntando idéias que viabilizem a mudança, com adequado estabelecimento de metas, na resolução dos problemas, esses colaboradores, comprometidos com os resultados estarão motivados a trabalhar em equipe.

As mudanças no interior de uma organização necessitam de um catalisador, muitos gestores desempenham o papel de agente de mudança, pois em tempos atuais, os gestores precisam programar mudanças e reinventar suas organizações.

Observando a figura 6, é possível perceber as características inerentes à gestão participativa.



Figura 6 – Características de gestão participativa.

Fonte: Elaborada pela Autora.

Gestores que conseguem desempenhar com eficácia, eficiência e efetividade o papel de agente de mudança são muito procurados e podem acelerar sua ascensão para postos executivos. Pois a interação, interdependência e gerência participativa são pontos cruciais para que a gestão participativa alcance sucesso sobre a resistência a mudança.

Entretanto, é preciso que todos os níveis da administração estejam abertos às críticas e às sugestões. O gestor deve informar, debater, motivar, orientar os colaboradores e promover o trabalho de equipe, participar é muito mais do que simplesmente dar ordens, é incentivar, instigar criatividade e inovação, gerenciando as idéias pertinentes e relevantes de cada um dos colaboradores, visualizando qual é a melhor solução para o problema em pauta ou mesmo para cumprir a meta.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com a realização deste trabalho, conclui-se que as organizações necessitam atualizar-se, seja em busca de uma vantagem competitiva, mudando seu nicho de clientes ou mudando para que não desapareça do mercado e enquadre-se nas pesquisas de mortalidade das empresas. A mudança é um fator imprescindível e precisa ser planejado, como instrumento de incentivo a inovação e a atualização,

possibilitando a sobrevivência das organizações neste novo milênio, neste mercado de competitividade, empreendedorismo e globalização.

Porém, para que ocorram as mudanças, a organização precisa adequar seu ambiente de trabalho com as atividades desempenhadas. Cada colaborador, precisa ser inserido nesta mudança, e estejam convictos de que todas as mudanças aferirão objetivos necessários ao crescimento da organização e que tornarão benefícios futuros para a organização e seus colaboradores.

Os colaboradores são carro-chefe de uma organização, pois a mente humana é a máquina que propulsiona e ativa a tecnologia, é ela quem elabora todas as técnicas e quem aprimora estas técnicas a necessidade da organização, por isso precisa estar agregada ao quadro de mudanças, de forma que esteja sendo incentivada para a inovação e criatividade.

É preciso estar constantemente planejando, para que todas as mudanças sejam realizadas e adaptadas da melhor forma possível. Esse planejamento deve ser feito em equipe, com o envolvimento de todos quantos estiverem envolvidos na organização, desde o chão de fábrica até o nível gerencial desta.

Embora esta pesquisa não tenha caráter prático, pode-se esclarecer com convicção da extrema necessidade da contínua e ininterrupta qualificação dos colaboradores, para que estes estejam prontos para enfrentar novos desafios, e estejam sempre inseridos nas mudanças, atendendo a uma gestão participativa, como fator fundamental dentro de uma organização.

Sendo assim haverá viabilidade para que a organização tenha planos de benefícios futuro, aferindo vencer desafios, adaptando-se as circunstâncias alheias a realidade da organização, com uma visão de mercado completamente voltada a atender a visão, os objetivos e a missão da organização.

É necessário que haja um planejamento que estude alguns aspectos primordiais como seu público alvo, as melhores táticas de mercado, enfim, planejar, executar e controlar suas atividades, bem como manter-se com suas perspectivas de crescimento e valorização, com âmbito interno e externo. Inserindo em suas atividades promoções e treinamentos que estimulem ao progresso e a renovação de conhecimento e atualização tecnológica.

A percepção final que se tem, é entre um verdadeiro descompasso quanto ao desenvolvimento tecnológico, pessoal e interpessoal; o que parece lógico acaba

por conduzir a um processo de reflexão sobre a capacitação e qualificação adequada a cada organização em sua individualidade.

Pois se observa que assim como o homem é analisado individualmente e tem suas diferenças entre si, cada organização, mesmo que desempenhando a mesma atividade que outra precisa ser analisada em seu verdadeiro contexto entre tecnologia e pessoal, em amplitude geral, inclusive em seus fatores sócio culturais. O ser humano precisa ser visto não como um simples coadjuvante da mudança organizacional, mas como um gerador de recursos, que precisa de constantes adaptações, entre as quais se podem citar treinamento, adequação, aperfeiçoamento e desenvolvimento contínuo (capacitação e qualificação).

Neste momento da pesquisa pode ser observado com toda clareza que desenvolvendo eficácia, qualificações técnicas, humanas e conceituais de si mesma, uma organização será capaz de construir seu alicerce no mercado e garantir a geração de benefícios futuro. Sendo que para mudar atitudes é necessário aceitação com relação às mudanças; nisto a qualificação trará a capacidade crítica ao ser humano, uma visão de “águia”, necessária para a aceitação da evolução em que se insere; uma organização que se preze, não pode fincar o pé no chão e enxergar apenas o que está diante de seus olhos, é necessário vislumbrar e inclusive sonhar com realizações futuras, ser empreendedor.

Assim, capacitação e qualificação passam a ser requisitos não ocasionais e sim contínuos, uma vez que crenças, valores, aspectos econômicos, pressões ambientais e outros, exercem influência sobre a atividade organizada, requerendo habilidades para lidar com elas.

As atividades desenvolvidas nas organizações são realizadas por pessoas, auxiliadas pelas condições ambientais oferecidas e por todas as tecnologias de informação, além do gestor dos trabalhos. Para que as atividades sejam feitas com tecnologia, aliada, aos objetivos das organizações competitivas, neste mercado instável e obtenha êxito, é necessário que haja capacitação e qualificação do RH (recursos humanos).

Além disso, há a necessidade de levar-se em conta que, no cenário econômico atual, marcado por um acelerado progresso, com constantes mudanças, o desempenho humano é imprescindível na diferenciação da qualidade e estimula com avidez a necessidade de uma formação constante, dinâmica e atualizada.

Ao passo que se torna natural observar que líderes eficazes possuirão suas táticas internas e externas, determinadas pelos valores e fé na capacidade de desenvolvimento e crescimento das pessoas.

Não obstante torna-se fácil afirmar que é responsabilidade da liderança, ou seja, do gestor da mudança, criar estratégias que viabilizarão as mudanças no contexto organizacional e levarão a organização a ser bem sucedida, a crescer, prosperar e vencer a competitividade do mercado.

Faz-se necessário que os colaboradores sejam profissionais qualificados, altamente especializados; porém existe sempre uma enorme discrepância entre o nível de escolaridade dos colaboradores de uma organização, por isso é necessário que estude a organização de forma particularizada, tornando esses fatores relevantes para o planejamento, execução e controle da gestão participativa na resistência a mudança nas organizações.

Toda qualificação e capacitação sempre atuarão como fator interno de extrema relevância na administração das organizações, são eles que provocam impacto significativo de transformação interpessoal e potencialidade da capacidade humana, melhoria da qualidade de trabalho, de vida e perspectivas de carreira sólidas, com opções de trabalho, etc.

Essa perspectiva de progressão de carreira ocorre no sentido de mercado de trabalho e não apenas de uma empresa. No aspecto organizacional, a aprendizagem visa à capacidade do grupo para melhorar o desempenho da organização frente a um ambiente mutável. O aprendizado dos colaboradores que compõem uma organização desenvolve competência não só para esta organização especificamente, mas para o próprio colaborador, viabilizando a este, capacitação e habilitando-o a desafios não só da organização como do país e até do mundo.

Sustenta-se a teoria, que em circunstâncias imprevisíveis, é impossível o desenvolvimento de perspectivas de futuro e inclusive a formulação de objetivos explícitos, tornando-se inevitável a reação por meio de uma ação flexível, oportuna e acidental mediante as pressões do ambiente.

A isso, pode-se afirmar que a organização que busca atualizar-se em constante aprendizado é aquela que estará sempre um passo à frente das organizações tradicionais, que constantemente estará se moldando para evitar erros e se assim mesmo eles ocorrerem esta estará pronta para agir. É uma organização preparada para agir e reagir perante circunstâncias novas e erros cometidos que em

lógica de racional, terá condições de suportar as pressões internas e externas, com capacidade de elaborar uma estratégia de gestão participativa.

Portanto, se quiser cultivar gente, é necessário que se adquira consciência de que, quando um indivíduo é capacitado, ele passa a entender o processo operacional organizacional, bem como conhece sua importância e toda sua necessidade junto à organização em que trabalha e ao contexto geral de mercado de trabalho. As organizações precisam estar atentas às tendências futuras, para que possam definir melhor seus objetivos e estratégias.

A organização necessita envolver seus colaboradores para que eles atuem como agentes ativos e não meramente passivos da mudança, ou para que não aconteça ainda pior, que resistam às mudanças.

A mudança organizacional evidentemente agrega a necessidade de os colaboradores serem profissionais qualificados, adequados, preparados e competentes, afinal trata-se de atualização geral, tanto de dados quanto de prática das atividades desenvolvidas pelos colaboradores dentro da organização.

O sucesso organizacional está intrinsecamente ligado à capacidade que a organização possui de adequar-se o mais rápido possível às mudanças e de se antecipar às mudanças. É preciso deixar o medo e a insegurança de lado e buscar meios de tirar proveito delas, das circunstâncias que conduzem a mudança. As mudanças devem ser vistas como oportunidades de aquisição de vantagens competitivas e não como algo que possa prejudicar a organização.

Às organizações caracterizam-se por sua força conjuntural, quanto ao relacionamento e objetivos de seus colaboradores, de forma que promove que este relacionamento produz a racionalização e moldura das tendências do mercado. Na gestão participativa, focaliza-se o resultado do grupo, sendo o poder e a hierarquia quase que irrelevantes.

A partir das pessoas que fazem parte de uma organização, surgem a criatividade, a distribuição de conhecimento e as constantes avaliações de invenções e conhecimentos inerentes a todo o grupo de trabalho. A prioridade tem que ser modificada: aperfeiçoar a gestão, influenciando comportamento dos colaboradores e favorecendo o comprometimento das lideranças, com o intuito de focar e valorizar as pessoas, que são as portadoras do conhecimento e, portanto, as maiores fontes de vantagens competitivas e que dão a capacitação e o suporte para a sobrevivência da organização.

Mudanças geram resistências e estas devem ser vencidas minimizando as incertezas sobre as conseqüências que poderão advir a partir dela, entretanto, é preciso quebrar o paradigma da resistência, deixar de vê-la como a grande vilã ou algo que deve ser evitado ou eliminado. Já está chegada à hora de mudar a visão, os objetivos e a missão e encarar a resistência à mudança como algo que vai auxiliar o próprio processo de mudança, já que esta pode servir como ferramenta para identificar problemas, falhas e mau planejamento, e certamente a gestão participativa é fator relevante para o sucesso nas mudanças organizacionais.

REFERÊNCIAS

BRESSAN, Cyndia; LIMA, Suzana. **Mudança Organizacional**: uma introdução. In: LIMA, Suzana (org.) Mudanças Organizacionais: Teoria e Gestão. Rio de Janeiro: FGV, 2003, p. 16-65.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

_____. CHIAVENATO, Idalberto. **Os novos paradigmas**: como as mudanças estão mexendo com as empresas, São Paulo: Atlas, 1996.

_____. CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria Geral da Administração**, ed. revista, São Paulo: Mc Graw – Hill, 1979. p. 80-81.

KISIL, MARCOS. **Gestão da mudança organizacional**: São Paulo: Faculdade de Saúde Pública da Universidade de São Paulo, 1998.

LAWRENCE, P. R. **Como lidar com a resistência às mudanças**. In: Coleção Harvard de Administração. V. 10, p. 5-25. São Paulo: Nova Cultural Ltda, 1986.

MATOS, F. GOMES de. **Gerência Participativa**: como obter a cooperação espontânea da equipe e desburocratizar a empresa. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1979.

MOSCOVICI, Fela. **Renascença organizacional**. 4. Ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 1994.

NALDER, David A. ET. AL. **Arquitetura Organizacional**. A chave para a mudança empresarial. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

OLIVEIRA, Djalma P. Rebouças de. **Sistemas, Organizações e Métodos**: uma abordagem gerencial. 8. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

PETTIGREW, Andrew M. **A cultura das organizações é administrável?** In: FLEURY, Maria T.L., et. al. Cultura e poder nas organizações. São Paulo: Atlas, p.145-153, 1989.

ROBBINS, Stephen P. **Administração: Mudanças e Perspectivas**. São Paulo: Saraiva 2002.

ZANDER, Alvin. **Resistência às Modificações**. Análise e prevenção. In: BALCÃO, Yolanda F., e CORDEIRO Laerte L. 3. ed. O comportamento humano na empresa. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, p. 371-80, 1977.